

HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN

HOTELLIN ARJESSA

Case: Scandic Julia ja Plaza Turku

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Hotelli- ja ravintola-ala
Majoitustoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Fanny Toivonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

TOIVONEN, FANNY:

Henkilöstön johtaminen hotellin arjessa
Case: Scandic Julia ja Plaza Turku

Majoitustoiminnan suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö, 28 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tarkastelee henkilöstön johtamista hotellin arjessa. Työn toimeksiantajina toimivat Scandic Julia ja Plaza Turku. Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esille henkilöstön johtamisessa esiin tulevia menestystekijöitä ja ongelmakohtia.

Työn teoriaosuudessa keskitytään hotelliin toimintaympäristönä, mitä johtajuuteen kuuluu, ja mitä on henkilöstövoimavarojen johtaminen. Avaan johtajuuteen liittyviä käsitteitä, kuten esimiehen tehtävät ja roolit, yrityskulttuuri ja johtajan ihmiskäsitys. Tarkastelen myös ketjun vaikutuksia johtamiseen.

Työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2013. Tutkimukseen haastateltiin neljää esimiestä Scandic Plazasta ja Juliasta.

Tutkimustuloksista selvisi, että jokaisella esimiehellä on omat vastualueensa ja työtehtävänsä. Erityisesti he pitivät esimiestyöstään, koska siinä saa vastuuta. Yllättävää oli, että Scandic-ketjun ei koettu vaikuttavan kovinkaan paljon johtamiseen. Tutkimuksessa selvisi, että vuoden 2013 painopiste tulee olemaan johtaminen. Haasteita ja ongelmia esimiestyössä koettiin melko paljon, vaikka työtä pidettiin todella antoisana. Etenkin ajan jakaminen henkilöstön kesken koettiin suureksi haasteeksi. Haasteista huolimatta jokainen haastateltava nautti työstään ja oli erittäin tyytyväinen työhönsä.

Asiasanat: hotelli, johtajuus, henkilöstövoimavarojen johtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant management

TOIVONEN, FANNY:

Human resource management in a hotel
business

Case: Scandic Julia and Plaza

Bachelor's Thesis in Hotel and Restaurant Management 28, 2 pages of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This thesis studies human resource management for a hotel business. The clients of this thesis are Scandic Julia and Plaza. The aim of this study is to highlight success factors and problems that come up in human resource management.

The theory section focuses a hotel as a working environment, what belongs to leadership, and what is human resource management. I explore the key concepts of leadership, such as functions and roles of the manager, corporate culture and human conception of a manager. I also study the effects of a hotel chain for a leadership.

The study used a qualitative research method. Information was collected through theme interviews. The interviews were conducted in January 2013. Interviews included four managers in Scandic Julia and Plaza.

The results showed that every manager have their own area of responsibility and work assignments. Especially they liked their work because they can take responsibility. It was surprising that they didn't feel Scandic chain to affect much leadership. It was found that the year 2013 focus will be on leadership. The challenges and problems of managerial work were felt quite a lot even though the job was felt really rewarding. In particular, allocation of staff time was considered a major challenge. Despite the challenges each interviewee enjoyed his job and was very satisfied with his work.

Key words: a hotel, leadership, human resource management

.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	1
1.2	Opinnäytetyön toteutus ja rajaus	2
1.3	Toimeksiantajan esittely	2
2	HOTELLI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	4
3	MITÄ ON JOHTAJUUS?	6
3.1	Esimiehen tehtävät ja roolit palveluyrityksessä	6
3.1.1	Tehtävät	6
3.1.2	Roolit	7
3.2	Yrityskulttuurin määrittelyä	8
3.3	Johtajan ihmiskäsitys	9
3.4	Hotelliketjun vaikutukset johtamiseen	10
3.5	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	11
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	14
4.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	14
4.2	Teemahaastattelu	14
4.3	Aineiston keruu ja analysointi	15
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	16
5.1	Vastaajien taustatiedot	16
5.2	Scandic Business School	17
5.3	Scandic -ketjun vaikutukset johtajan työskentelyyn	18
5.4	Haasteet ja ongelmat työssä	18
5.5	Antoisuus esimiestyössä	19
5.6	Yrityskulttuuri	19
5.7	Johtajan ihmiskäsitys	20
5.8	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	21
5.9	Johtopäätökset	23
6	YHTEENVETO JA ARVIOINTI	25
6.1	Oma arviointi ja jatkotutkimusaiheet	25
	LÄHTEET	27
	LIITTEET	29

1 JOHDANTO

Teen opinnäytetyöni henkilöstön johtamisesta hotellin arjessa Turun Scandic Julialle ja Plazalle. Aihe kiinnostaa minua, koska johtaminen on kaiken perusta hyvän työympäristön luomisessa ja toimimisessa. Johtaminen vaikuttaa omalta osaltaan siihen, miten työntekijät hoitavat työnsä, jaksavat siinä ja kuinka motivoituneita he ovat. Hyvällä johtamisella on myös suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin.

Henkilöstön johtaminen on tullut koko ajan tärkeämmäksi yrityksissä, koska henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi. Henkilöstön osaaminen ja motivaatio muodostavat organisaation kilpailukyvyn. Olennaista on, miten tehokkaasti johtaja pystyy johtamaan organisaation tärkeintä voimavaraa eli henkilöstöä. (Sydänmaanlakka 2007, 111.)

Aihe on minulle henkilökohtainen, koska olen itse työskennellyt vastaanottovirkailijana Juliassa ja Plazassa. Tiedän, kuinka tärkeää on, että johtaja on läsnä ja hyvä työssään. Olen itse saanut esimieheltäni apua ja kannustusta työssäni mutta joskus sitä toivoisi saavan vielä enemmän.

”Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen.” (Sydänmaanlakka 2004, 13).

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tavoitteena opinnäytetyössäni on tarkastella hotellin johtamista Scandic Juliassa ja Plazassa. Esimiehet johtavat kahta tai kolmea eri hotellia ja haluan selvittää, miten he tämän käytännössä toteuttavat ja nouseeko esiin menestystekijöitä ja mahdollisia ongelmakohtia.

Aion tehdä laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen Julian ja Plazan henkilöstön johtamisesta käytännössä ja ottaa esille ongelmakohtia, jos niitä vastaan tulee.

Tutkimuksen toteutan teemahaastatteluna ja keskeisimmät tutkimuskysymyksetni ovat:

- Mitä johtajan työnkuvaan kuuluu?
- Miten esimiehet kokevat hotelliketjun vaikuttavan heidän työskentelyynsä?
- Millainen yrityskulttuuri Scandic Juliassa ja Plazassa on?

1.2 Opinnäytetyön toteutus ja rajaus

Käytännössä toteutan opinnäytetyön niin, että haastattelen Scandic Julian ja Plazan hotellin esimiehiä heidän työstään ja johtamistyylistään. Haastattelut toteutan teemahaastatteluna. Vertailen haastattelun tuloksia sekä keskenään että henkilöstön johtamisen teoriaan.

Jätän tarkoituksella haastatteluiden ulkopuolelle toimistotyöntekijät, kerroshuollon ja ravintolan henkilökunnan, koska keskityn vain hotellin vastaanoton henkilöstön johtamiseen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa avaan keskeisimpiä käsitteitä, kuten hotelli toimintaympäristönä, yrityskulttuuri, johtajan ihmiskäsitys, esimiehen tehtävät ja roolit sekä henkilöstövoimavarojen johtaminen.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Scandic Julia ja Plaza kuuluvat Scandic-ketjuun.

Scandic on Pohjoismaiden johtava hotelliketju, jolla on 160 hotellia yhdeksässä eri maassa; Ruotsissa, Tanskassa, Suomessa, Norjassa, Virossa, Saksassa, Hollannissa, Belgiassa ja Puolassa. Työntekijöitä Scandicilla on noin 6600. Scandic sopii hyvin vapaa-ajan matkustamiseen sekä liikematkustamiseen.

Scandic panostaa erityisesti kestäväan kehitykseen ja heillä on useita yhteistyökumppaneita, jotka edistävät ekologisuutta, esimerkiksi Suomessa Finfood Luomu.

Järjestön tavoitteena on markkinoida luonnonmukaisesti tuotettuja elintarvikkeita osana suomalaista ruokakulttuuria. Scandicin suurin saavutus on Joutsenmerkityt hotellit ja niitä on tällä hetkellä yli 100.

Scandicilla on oma koulutusohjelma, Scandic Business School. Se on osa Scandicin henkilöstöosastoa, joka keskittyy kouluttamaan ja kehittämään kaikkia Scandicin työntekijöitä. Koulutuksia järjestetään perinteisellä ”luokkakoulutuksella” ja e-learning muodossa. Tarkoituksena on varmistaa, että uusi ja ajankohtainen tieto on kaikkien työntekijöiden saavutettavissa huolimatta henkilön asemasta tai työtehtävästä.

Scandic Julia on moderni hotelli ja se sijaitsee aivan Turun keskustassa. Hotelliin on tehty täysremontti, joka valmistui kesällä 2011. Scandic Juliassa huoneita on 155, jotka kaikki ovat savuttomia. Asiakkaan on mahdollista yöpyä standard tai superior huoneessa. Superior huoneissa on minibaari ja osassa huoneista on sauna. Huoneet ovat ilmastoituja. Asiakkaiden on mahdollista käyttää hotellin kuntosalia ja saunoja. Ravintola Bistro Julienne palvelee asiakkaita päivittäin. Asiakkaan käytössä on lämmin autotalli ja langaton verkkoyhteys koko hotellissa. Hotellin vastaanotossa vakituisia työntekijöitä on kuusi. Yksi heistä tekee myös vuoropäällikön töitä.

Scandic Plaza sijaitsee Turun keskustassa, kävelykadulla. Huoneita Plazassa on 118 ja kaikki ovat savuttomia. Plazassa asiakkaan on myös mahdollista yöpyä standard tai superior huoneessa, ja kaikista huoneista löytyy minibaari. Asiakkaiden käytössä on maksuton parkkihalli, kuntosali, sauna ja langaton verkkoyhteys. Hotellissa toimii Ravintola Bryggman´s restaurant & deli. Plazan vastaanotossa vakituisia työntekijöitä on kuusi. (Scandic 2012.)

2 HOTELLI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Matkailu- ja majoitusalan toimintaympäristö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Se on yhteiskunnallisten, poliittisten, sosiaalisten ja alueellisten toimintaedellytysten kokonaisuus. Matkailualan toimintaympäristö on mahdollista jakaa paikalliseen, alueelliseen, valtakunnalliseen ja kansainväliseen toimintaympäristöön. (Brännare, Kairamo, Kulusjärvi & Matero 2005, 30.)

Majoitusliikkeellä on erilaisia sidosryhmiä, joiden kanssa se tekee yhteistyötä. Sidosryhmiä ovat asiakkaat, omistajat, henkilöstö, rahoittajat, yhteistyökumppanit, järjestöt, matkatoimistot ja julkinen sana. Majoitusliikkeen tärkein sidosryhmä ovat asiakkaat, koska ilman heitä toiminta ei ole kannattavaa. Asiakkaat saadaan sitoutumaan yritykseen esimerkiksi kanta-asiakasjärjestälmällä, jolla asiakas saa etuja. (Brännare, ym. 2005, 32.)

Majoitusliikkeen toimintaympäristö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Sisäinen toimintaympäristö tarkoittaa tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tällaisia tekijöitä ovat liikeidea, voimavarat ja osaamisen tarve. Liikeidea määrittää tavan, jolla yritys ansaitsee rahaa. Ulkoiseen toimintaympäristöön vaikuttavat kilpailu, lainsäädäntö sekä yrityksen sidosryhmät. (Brännare, ym. 2005, 32, 50.)

Hotelli on majoitusliike, joka täyttää korkeat vaatimukset. Usein hotellin yhteydessä toimii korkeatasoinen ravintola ja muita palveluja, kuten kokoustilat, sauna- ja kuntosalipalvelut sekä hyvinvointipalveluita. Hotellit voidaan luokitella tason, koon, sijainnin tai kohderyhmän mukaan. (Brännare, ym. 2005, 11.)

Hotellissa on erilaisia osastoja, joissa työskennellään. Majoitusliikkeen toiminta perustuu yrityksen osastojen yhteistyöhön. Hotellin vastaanotto hoitaa majoituksen, joka on majoitusliikkeen ydintuote. Kerrospalvelu eli housekeeping on kiinteästi osa ydinpalvelua. Kun tilat ovat siistit, valitsevat asiakkaat mielellään kyseisen majoitusliikkeen. Kerrospalvelusta vastaavat kerroshoitajat ja heidän esimiehensä.

Yksi hotellin osastoista on ravintolapalvelut. Hotellissa voi olla erilaisia ravintolatyyppejä, kuten hotelliravintola tai viihderavintola. Useimmissa

hotelleissa tarjotaan aamiainen, jonka ravintola hoitaa. Joissakin hotelleissa on kokouspalveluita. Kokoushotellin henkilöstön pitää olla organisointikykyisiä ja luovia. Eri osastojen välinen tiedonkulku on tärkeää, jotta toiminta sujuu ongelmitta. (Brännare, ym. 2005, 52–68; Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 230.)

Hotelli- ja ravintola-alalla solmitaan paljon epätyypillisiä työsuhteita työllisyystilanteen vaihdellessa. Kokoaikaisten työsuhteiden lisäksi käytetään määräaikaista ja osa-aikatyössä olevia työntekijöitä. Suosittua on myös vuokratyöntekijöiden käyttö. Tällöin työvoimaa vuokraava yritys välittää työntekijän tarvittavaksi ajaksi. Vakinaisten työntekijöiden palkkaaminen on koko ajan nousussa. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 13.)

Kilpailu on kovaa ja siksi monet matkailuyritykset ovat verkostoituneet. Yhteistyöllä on mahdollista säästää merkittäviä summia kustannuksissa. Hotellit ketjuuntuvat ja tällä tavalla pienetkin hotellit saavat käyttöönsä huippuosaamista, ja esimerkiksi markkinointi voidaan keskittää. Hotelliketjuja on erilaisia, kuten markkinointiketju, omistuspohjainen ketju, yksityinen ketju tai franchising-ketju. (Brännare, ym. 2005, 15.)

3 MITÄ ON JOHTAJUUS?

Johtajaksi usein valikoituu henkilö, joka pystyy parhaiten ratkaisemaan yhteisön jäsenten ongelmia. Johtajuutta tapahtuu kaikissa tilanteissa, joissa joku henkilö yrittää vaikuttaa toisen yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Tyypillisiä piirteitä johtajille ovat aktiivisuus ja aloitteellisuus. Kun joku tekee aloitteen ongelman ratkaisemiseksi, hän johtaa todellisuudessa yhteisöä ainakin jonkin aikaa. Johtajan tarvitsee asettaa tavoitteita ja saavuttaa ne yhteistyössä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. (Jalava 2001, 8 ; Eräsalo 2011, 13.)

Johtajuudelta vaaditaan paljon, koska organisaation jäsenet pitää saada sitoutumaan organisaation toimintaan. Työsuhteiden ollessa väliaikaisia, ja kun organisaatiot eivät anna työntekijälle varmuutta työpaikasta pitkällä aikavälillä, on jäsenten sitouttaminen yhteisiin toimintatapoihin haasteellista. (Tienari & Meriläinen 2009, 141.)

3.1 Esimiehen tehtävät ja roolit palveluyrityksessä

3.1.1 Tehtävät

Esimiehen tehtäviin voi suhtautua eri tavalla, joten ne voivat olla monipuoliset, vaikeat tai mielenkiintoiset. Yksinkertaisin tapa jakaa esimiestehtävät on jakaa ne kahteen osaan: huolehtia asioista ja huolehtia ihmisistä. Asioista huolehtimiseen kuuluu muun muassa asiakaspalvelun suunnittelu ja tulosten arviointi. Ihmisistä huolehtimiseen kuuluu puolestaan työntekijöiden tarpeiden huomioiminen ja henkilöstön kehittäminen ja kannustaminen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 38–50.)

Erään jaottelun mukaan esimiehen tehtävät ovat suunnittelu, organisointi, työntekijöiden valinta, ohjaus ja seuranta. Suunnittelulla valmistaudutaan ennalta tuleviin tilantesiin. Suunnittelu voi pitää sisällään menneen toiminnan ja nykytilanteen arviointia, johtopäätösten tekemistä sen perusteella ja uusien tavoitteiden määrittelyä. Palveluyrityksessä on tärkeää, että suunnittelu kohdistuu liikeideoiden kaikkiin osiin: asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmiin, palveluihin ja yrityksen tapaan tuottaa palveluja. Organisointi voi tarkoittaa yrityksen tai sen

jonkin osan luomista, rakenteiden määrittelyä tai jonkin asian käytännöllistä järjestelyä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 38–50.)

Palveluyrityksessä esimies määrittelee eri tehtävät, niihin liittyvät vastuut ja valtuudet sekä tehtävien keskenäiset suhteet. Hän myös ”junailee” erilaisia tapahtumia, tehtäviä ja päivittäisiä rutiineja. Esimiehen pitää huolehtia, että hänen organisaatiossaan on tarpeeksi ammattitaitoisia henkilöitä. Työntekijöitä pitää myös ohjata ja sillä tarkoitetaan välitöntä ja välillistä toimintaa, jolla vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen organisaatiossa. Ohjauksen ja johtamisen on oltava myös kannustavaa ja kehittävää sekä työntekijöiden pitää arvostaa ohjausta. Seurannalla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että toiminta tapahtuu liikeidean, ohjeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Palveluyrityksessä kannattaa käyttää seurannassa raportointia, jolloin on mahdollista kehittää henkilöstön aktiivisuutta palvelun laatutason turvaamisessa. Raportoinnilla tarkoitetaan työntekijän toimintaa, jossa hän tekee selkoa esimiehelleen ohjeitten noudattamisesta ja tuloksista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 38–50.)

3.1.2 Roolit

Roolilla tarkoitetaan kaikkien niiden toimintojen ja käyttäytymisodotusten kokonaisuutta, jotka liittyvät johonkin määriteltyyn asemaan.

Esimies toimii keulakuvana. Hän edustaa yksikköään ja voi joutua myös esittelemään sitä ulkopuolisille. Keulakuvana toimiessaan esimies luo kuvaa edustamastaan yrityksestä ja yksiköstä. Kuka tahansa esimiehen tapaava henkilö saattaa olla yrityksen mahdollinen asiakas, joka esimiehen käyttäytymisen perusteella muodostaa käsityksen myös yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52–60.)

Esimiehen rooli on olla esimies. Se pitää sisällään sekä välittömän työntekijöiden ohjaamisen (tehtävien annon, palkitsemisen ja rankaisemisen) että välillisen ohjaamisen (organisaation rakenteiden suunnittelu, työmotivaation edellytysten luominen). (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52–60.)

Esimiehen rooli on myös olla yhdysmies. Sillä tarkoitetaan suhteiden hoitamista, jotka ovat ulkopuolella esimies työntekijä – suhteesta. Laajojen suhteiden kautta esimies saa monenlaista hyödyllistä tietoa ja luo itse kuvaa yrityksestä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52–60.)

Esimies on tiedonvälittäjä. Hän jakaa saamaansa tietoa omaan organisaatioonsa. Tiedon voi luokitella kahteen ryhmään: operatiivinen tieto ja yleis- ja tukitieto. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52–60.)

Esimies on myös tiedottaja. Aktiivisella ja suunnitellulla tiedottamisella saadaan tiedottamisen kohteena olevat ihmiset kiinnittämään huomiota juuri niihin asioihin, joita esimies tai yritys itse haluaa korostaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52–60.)

Yksi rooli on myös häiriöiden käsittelijä. Asiakas voi esimerkiksi valittaa palvelusta tai tavarantoimittaja ei toimita tilausta sovitulla tavalla. Tällaiset tilanteet esimiehen on kohdattava ja ratkaistava.

Hän on myös neuvottelija. Esimies osallistuu virallisiin ja epävirallisiin neuvotteluihin ja hänen pitää tehdä neuvottelutilanteissa tarvittavia päätöksiä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 52–60.)

3.2 Yrityskulttuurin määrittelyä

Yrityskulttuuri voidaan määritellä monella eri tavalla. Se voi vaan olla tapa, miten yrityksessä toimitaan, yrityksen riitit ja rituaalit sekä yrityksen ilmapiiri. (Schein 1999, 15.) Yrityskulttuuri on ”ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma” (Schein 2009, 44).

Laurentin (2006, 34.) mukaan yrityksen kulttuuri muodostuu henkilöstön kokemusten, uskomusten ja arvomaailman perusteella, jotka muodostuvat päivittäisen toiminnan normeista ja säännöistä. Se muodostuu myös johdon arvoille perustamasta kulttuurista. Yrityskulttuuri on ”henkinen ympäristö, jossa yrityksen suunnitelmat pannaan toimeen.”

Organisaation kulttuuri vaikuttaa myös siihen, miten yrityksessä toimii käytännössä suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Usein suunnittelu- ja kehityskeskustelut on helppo toteuttaa käytännössä, jos organisaatiossa on hyvä palautekulttuuri. Säännöllinen ja avoin palautteenanto kuuluvat hyvään palautekulttuuriin. Jos yrityksen kulttuurissa johtamistapa on käskyttävä, on hankala ottaa käyttöön kaksisuuntaista palautteenottojärjestelmää. (Sydänmaanlakka 2007, 89.)

Jos suunnittelu- ja kehityskeskustelut eivät toimi yrityksessä, on tärkeää tarkastella, millainen organisaation kulttuuri on.

Yrityksen arvot tulisi avata jokaiselle työntekijälle; mitä ne tarkoittavat käytännössä, miten niitä noudatetaan, ja miten toiminta tulisi muuttaa enemmän arvojen mukaiseksi. (Sydänmaanlakka 2007, 89.)

3.3 Johtajan ihmiskäsitys

Johtamistyön taustalla on ihmiskäsitys, joka vaikuttaa esimiehen tapaan olla vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Ihmiskäsitys vaikuttaa myös siihen, miten esimies luottaa alaisiinsa ja uskoo heidän työskentelevän vastuullisesti. (Laurent 2006, 32.)

Rationaalinen (ja taloudellinen) ihmiskuva

Tässä ihmiskuvassa johtaja kokee työn olevan vastenmielistä ihmisille ja hän ei halua antaa periksi alaisten vaatimuksille. Hän pitää tuottavuuden kannalta merkityksellisenä ainoastaan toimeentulotarpeisiin vastaamista. Hän ajattelee, että ihmiset tekevät työtä vain, jos saavat kunnollista palkkaa eikä heitä kiinnosta organisaation tavoitteet. Rationaalisessa ihmiskuvassa ei kehuta alaisia onnistuneesta työstä, koska he vaativat lisää palkkaa. (Ruohotie 1989, Laurent 2006, 32–33.)

Kasvuhakuisuutta korostava ihmiskuva

Kasvuhakuisessa ihmiskuvassa ihmiset haluavat kehittää koko ajan itseään kykyjensä rajoissa. Tähän tarvitaan ympäristön tarjoamaa tukea ja haasteita. Esimiehen tehtävä on hyödyntää käyttämättömät inhimilliset resurssit ja saada ihmiset tuntemaan itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi. (Ruohotie 1989, Laurent 2006, 33.)

Kontrollia korostava ihmiskuva

Tässä ihmiskuvassa ihmisiä pitää valvoa koko ajan ja pakottaa toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Johtamisen tehokkuus heikkenee, jos esimies kuuntelee alaistensa tarpeita ja odotuksia. (Ruohotie 1989, Laurent 2006, 33.)

3.4 Hotelliketjun vaikutukset johtamiseen

Yrityksen toimintaa voidaan suunnitella, organisoida ja valvoa johtamisen välineillä. Näiden välineiden tehtävänä on tehostaa suunnittelua ja sen toimeenpanoa.

Ketjuyrityksille tavanomaista on se, että kaikki tekevät suunnitelmansa muodoltaan samanlaisina ja käyttävät samoja suunnitteluvälineitä. Ketjuyrityksen eri toimipisteissä saattaa olla tehokkuudessa eroja. Ne voidaan selittää sillä, että toimipisteissä on oma yrityskulttuurinsa. He saattavat suhtautua eri tavalla asiakkaisiin, henkilöstöön ja yhteisiin pelisääntöihin. (Laurent 2006, 30.)

Esimies käsittelee paljon tilanteita, jotka liittyvät työyhteisön ja organisaation ongelmiin. Hän joutuu käsittelemään ja ratkaisemaan niitä. Nämä tilanteet voivat tulla hyvin mutkikkaiksi, jos esimies joutuu ottamaan huomioon erilaisia näkökulmia tai vaatimuksia, joita hän itse ei ottaisi huomioon. Muutostilanteissa syntyy usein näkemyseroja yritysjohtoon ja esimiehen välille. (Järvinen 2005, 133.)

3.5 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisella Kauhanen (2009, 16.) tarkoittaa rekrytointia, ylläpitoa, motivointia, kehittämistä ja palkitsemista. Jokaisen organisaation pitäisi kyetä rekrytoimaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä, saada heidät pysymään organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin. Heidän pitäisi myös kehittää työntekijöitä ja ylläpitää heidän työkykyään, jotta he pystyvät hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. Kuitenkaan kaikki organisaatiot eivät aktiivisesti pyri näiden tavoitteiden toteuttamiseen ja syynä siihen ovat, että henkilöstöä pidetään kustannustekijänä, organisaatiossa ei ole henkilöstövoimavarojen oikeanlaista osaajaa eikä asia ei ole johdon mielestä kovin tärkeä.

Työsopimuslaissa (55/2001, 1 §) on määritelty työnantajan yleisvelvoite työntekijöitä kohtaan:

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Henkilöstösuunnittelu

Yrityksen suunnitelmat tulevat toimintaansa ennusteiden pohjalta. Henkilöstön vaihtuvuuden, eläkkeellesiirtymisen ja sairauspoissaolojen ennakointi on huomattavasti vaikeampaa. Tavoitteena on, että yrityksellä on sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikea määrä henkilöstöä tarkoituksenmukaisilla kustannuksilla. Organisaation menestys ja tehokkuus riippuvat siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa oikealla palkkatasolla. (Kauhanen, 2009, 62.)

Henkilöstön hankinta ja sijoittaminen

Henkilöstön sijoittamisella tarkoitetaan henkilöstön nimeämistä tehtäviin tai niistä pois. Sijoittaminen voi olla vapaamuotoista ja työtehtävät voivat muovautua olosuhteiden mukaan mutta kuitenkin lainsäädännön puitteissa. Henkilöstön sijoittamiseen kuuluvat muun muassa henkilöstön hankinta, valinta, perehdyttäminen, toisiin tehtäviin siirtäminen ja henkilöstön vähentäminen. Henkilöstön sijoittamisen tavoitteena on löytää avoinna olevaan tehtävään mahdollisimman hyvin tehtävään ja organisaatioon sopiva henkilö. Oikean henkilöstön pitäisi turvata yrityksen toiminta eri aikatahtäyksillä. (Kauhanen 2009, 68; Eräsalo 2011, 18.)

Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uusi työntekijä pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. Perehdyttämisellä halutaan myös saada työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työhön. Kokonaisuudessaan perehdyttämisjärjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työn alkua, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhteperehdyttämisen ja työhön opastuksen. (Viitala 2007, 189.) Olennaista on se, että tulokas saa yleiskuvan yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta ja arvoista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

On tärkeää, että uusi työntekijä perehdytetään työsuhdetta määritteleviin sääntöihin, kuten palkkaus ja palkanmaksupäivä, työajat ja poissaolosäädökset, tietoturvasiat, ruokailu- ja taukotilat sekä työterveyshuolto ja työsuhte-edut. (Viitala 2007, 190.)

Kun perehdytetään itse työhön, kohteena ovat työympäristö ja lähimmät työkaverit, työn sisältö ja työvaiheet, työssä tarvittavien laitteiden ja tavaroiden sijainti, käyttö ja ylläpito, työpaikan turvallisuuteen liittyvät asiat, työtä koskeva neuvonta ja kehittymismahdollisuudet jatkossa. (Viitala 2007, 190.)

Työntekijän perehdyttämisellä on omat hyötynsä. Kun työntekijä on hyvin perehdytetty, luo se vahvan perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle.

Jos työntekijä oppii nopeasti uudet asiat, sitä helpommin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti. Perehdyttämällä työntekijä oppii työnsä heti oikein, ja mahdollisten virheiden määrä karsiutuu. Kun työturvallisuusasiat käydään kunnolla läpi perehdytyksessä, tapaturmat ja onnettomuudet vähenevät. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

8§ työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite:

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.

Huolehtimisvelvollisuuden laajuutta rajaavina tekijöinä otetaan huomioon epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa, ja poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää huolimatta kaikista aiheellisista varotoimista.

Palkitseminen

Kauhasen (2009, 109.) mukaan sen minkälaista työtä henkilö tekee, ja miten hän suoriutuu työtehtävistään, pitäisi vaikuttaa hänen palkitsemiseensa. Myös työvoiman kysyntä ja tarjonta vaikuttavat entistä enemmän palkitsemiseen, etenkin palkan suuruuteen. Yrityksen velvollisuus on maksaa korvaus työpanoksesta, jonka työntekijät yritykselle antavat. (Viitala 2007, 138.)

Palkitseminen käsittää taloudelliset seikat, kuten palkka ja edut sekä aineettomat seikat, kuten sosiaaliset ja urapalkkiot. Palkitsemista pidetään johtamisvälineenä, jolla kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2009, 109.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Keräsin aineiston haastattelemalla neljää eri Scandic Plazan ja Julian esimiestä Turussa. Haastatteluiden tavoitteena oli tutkia henkilöstön johtamista hotellin arjessa ja ottaa esille siinä syntyviä menestystekijöitä ja ongelmakohtia. Tässä luvussa kerron tarkemmin laadullisesta tutkimuksesta ja teemahaastattelusta. Kerron myös, miten aineiston keruu tapahtui.

4.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä sisältää erilaisia lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi. Tärkeää kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat merkitykset, jotka ilmenevät eri tavoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Useimmiten aineistolähtöisyys rinnastetaan laadulliseen tutkimukseen ja teorialähtöisyys puolestaan määrälliseen tutkimukseen, mutta tämä erottelu on melko yksinkertaistava. Määrällistä ja laadullista tutkimusta ei saisi nähdä toisiaan poissulkevinä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelusta tekee puolistrukturoidun haastattelun se, että haastattelun teemat ovat kaikille samat, mutta teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Järjestys ei ole kuitenkaan täysin vapaa. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Tämä vapauttaa pääosin haastattelututkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänet kuuluviin. Teemahaastattelussa huomioidaan se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, kuin myös se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tiedonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, koska halusin keskustella esimiesten kanssa henkilökohtaisesti. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa haastateltava voi myös puhua vapaammin ja vuorovaikutustilanteessa tulee usein helpommin esille uusia näkökulmia.

Tein haastattelurungon, jotta minun on helppo seurata sitä haastatteluiden edetessä. Haastatteluiden teemat valitsin tämän opinnäytetyön teoriapohjan perusteella. Ennen haastatteluja hyväksyin haastattelurungon opinnäytetyöohjaajallani, joka ehdotti muutamaa lisäystä siihen. Sovimme haastatteluajat sähköpostitse haastateltavien kanssa.

Päätin haastatella neljää eri Scandic Julian ja Plazan esimiestä; hotellinjohtajaa, hotellipäällikköä ja kahta vuoropäällikköä. Haastattelut toteutettiin viikolla 4, 24.–25. tammikuuta 2013. Haastattelut tapahtuivat Juliassa hotellin aulassa ja Plazassa ravintolan puolella. Päiväsaikaan oli rauhallista, joten asiakkaat eivät häirinneet haastatteluja. Aloitin haastattelut taustatietoja kartuttavilla kysymyksillä ja jatkoin henkilöstön johtamiseen paneutuvilla teemoilla. Yksi haastattelu kesti noin 30 minuuttia.

Aloitin haastatteluiden analysoimisen jo haastatteluvaiheessa pohtien mielessäni haastateltavien vastausten tarkoitusta. Etenkin johtajien ihmiskäsitystä tulkitsin haastatteluiden aikana.

Äänitin kaikki haastattelut, jotta minun ei tarvitse kirjoittaa niitä paperille. Näin ollen pystyin keskittymään täysillä haastateltavien puheisiin. Litteroin haastattelut heti haastatteluiden jälkeen niiltä osin, jotka koin tärkeäksi opinnäytetyötäni varten.

Haastatteluiden analysoinnissa käytin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti.

Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106–108.) Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuskysymykset:

- Mitä johtajan työnkuvaan kuuluu?
- Miten esimiehet kokevat hotelliketjun vaikuttavan heidän työskentelyynsä?
- Millainen yrityskulttuuri Scandic Juliassa ja Plazassa on?

5.1 Vastaajien taustatiedot

Haastatteluiden alussa selvitin vastaajien taustatietoja, kuten sukupuolen, iän, koulutuksen, työsuhteen keston, esimiestehtävien keston ja keskeisimmät työtehtävät.

Nuorin haastateltavista oli 28-vuotias ja hän työskenteli vuoropäällikkönä. Vanhin haastateltavista oli 54-vuotias ja hän oli kolmen eri hotellin hotellinjohtaja. Toinen vuoropäällikkö oli 47-vuotias ja hotellipäällikkö 39-vuotias.

Vain hotellinjohtaja oli esimiehistä miespuolinen. Hän oli työskennellyt Scandicilla 20 vuotta esimiestehtävissä. Muuten esimiestehtävissä työskentely vaihteli vuodesta noin 10 vuoteen.

Vuoropäälliköiden keskeisimmät työtehtävät olivat vastuu vastaanoton päivittäisistä tapahtumista, työvuorolistan suunnittelu, komission hoito, yhteistyö matkatoimistojen kanssa ja kanta-asiakkuusvastuu. Hotellipäällikön keskeisimmät työtehtävät olivat vastuu hotelliosaston operatiivisesta toiminnasta, henkilöstön johtaminen kahdessa eri hotellissa, laskujen hyväksyminen, budjettien osittainen laatiminen, kuluseuranta ja työvoiman hankinta. Hotellinjohtajan työnkuvaan kuului kolmen hotellin operatiivinen johtaminen; taloudelliset tavoitteet on saavutettava. Hänelle kuului myös henkilöstön johtaminen.

Työtehtävistä voidaan päätellä, että korkeamman tason esimiehet vastaavat enemmän hotellin tulospuolesta ja henkilöstöstä, ja alemman tason esimiehet käytännön asioista.

Jokaisella esimiehellä oli talouspohjainen koulutus. Kolme vastaajista oli käynyt työn ohessa merkonomin koulutuksen ja heillä oli valmiina hotellipuolen koulutus. Vain yhdellä vastaajalla oli korkeakoulutasoinen koulutus. Yhdellä vastaajista oli kauppaopiston koulutus eikä hänellä ollut hotellipuolen koulutusta laisinkaan.

5.2 Scandic Business School

Scandicilla on oma koulutusohjelma, Scandic Business School. Se on osa Scandicin henkilöstöosastoa, joka keskittyy kouluttamaan ja kehittämään kaikkia Scandicin työntekijöitä. Koulutuksia järjestetään perinteisellä ”luokkakoulutuksella” ja e-learning muodossa. (Scandic 2012.)

Kaikki vastaajista olivat osallistuneet jollakin tavalla Scandic Business Schooliin. Business Schoolin kerrottiin olleen poissa Suomesta muutaman vuoden ajan, mutta kursseja oli järjestetty sillä aikaa Ruotsissa. Poisjäämisen syynä oli sen kehittäminen. Pääkonttori sijaitsee Tukholmassa. Kaikki vastaajat olivat käyneet sekä luokkamuotoista koulutusta että virtuaalikoulutusta. Kaksi vastaajista oli käynyt Esimiehenä Scandicissa koulutuksen monia vuosia sitten.

Vain kaksi haastateltavista on osallistunut henkilöstön johtamiseen keskittyneisiin kursseihin ja kursseja pidettiin todella hyvinä koulutuksina. Toinen heistä kertoi, että hän on oppinut johtamista, uusia toimintapoja ja saanut vinkkejä oman työntekijän arviointiin. Situational leadership kurssilla opetettiin, miten diagnosoida alainen, päättää missä kategoriassa hän on ja viimeiseksi sovittaa esimiehen näkemykset työntekijän näkemyksien kanssa, jotta voidaan olla yhteisymmärryksessä, millä tasolla työntekijä on.

Kaikki vastaajat pitivät kursseja hyödyllisinä ja hyvinä. Vain yksi vastaaja koki jonkin kurssin olleen vanhan toistoa uudelleen painotettuna, eikä hän oppinut tästä mitään uutta.

5.3 Scandic -ketjun vaikutukset johtajan työskentelyyn

Kaikki vastaajat kokivat, että Scandic ei ohjaa itse työskentelyä kovinkaan paljoa. Scandic antaa raamit, jonka puitteissa toimitaan, mutta asiat katsotaan tapauskohtaisesti. Tietenkin jokainen työntekijä käyttää samoja ohjelmia työssään, ja esimerkiksi komission maksut tapahtuvat aina saman kaavan mukaan. Lähinnä Scandicin arvot ohjaavat johtajan työtä ja ne ovat läsnä jokapäiväisessä työssä.

Kaksi vastaajista kertoi, että tämän vuoden Scandicin toimintasuunnitelmaan on kirjattu yhdeksi osaksi johtajuus.

Vuoden 2013 Scandicin painopistealueena on johtaminen ja sitä tullaan seuraamaan tarkasti. Aikaisemmin johtajuuteen ei ole paneuduttu juuri ollenkaan.

Laurentin (2006, 30.) mukaan ketjuyrityksille tavanomaista on se, että kaikki tekevät suunnitelmansa muodoltaan samanlaisina ja käyttävät samoja suunnitteluvälineitä. Tämä sopii myös Scandic Juliaan ja Plazaan, koska he saavat Scandicilta raamit työntekoonsa ja käyttävät samoja ohjelmia.

5.4 Haasteet ja ongelmat työssä

Työssä koettiin olevan jatkuvasti haasteita ja ongelmia. Kaksi vastaajista koki haasteiksi työvuorolistan teon, koska kustannukset pitää pysyä kurissa, ja jokaisesta vuorosta pitää löytyä tekijä. Tuuraajan saaminen sairaustapauksissa on ajoittain myös hankalaa. Haasteeksi koettiin myös uudet asiat, jotka saattavat olla niin uusia, että niihin ei ole valmiiksi yhtä ja oikeaa toimintatapaa. Silloin pitää itse keksiä, miten ne ratkaistaan.

Yksi vastaajista koki haasteeksi Turussa myynnillisen puolen. Markkinat eivät ole kovassa vedossa, ja laskevilla markkinoilla pärjääminen on haastavaa.

Kaksi vastaajaa koki haasteiksi henkilöstön johtamisen. Ongelmana on ajan jakaminen kolmen tai kahden eri hotellin välillä. Kolme esimiehistä työskentelee pääsääntöisesti Juliassa ja yksi Plazassa.

Yksi haastateltavista on ottanut käyttöönsä tavan, että hän työskentelee kolme päivää viikosta Juliassa ja kaksi päivää Plazassa. Näin hän on molempien

hotellien henkilöstön käytettävissä edes joinakin päivinä viikosta. Hän koki henkilöstön johtamisen hyvin tärkeäksi, mutta se vie aina enemmän ja enemmän aikaa tulostavasta johtamisesta. Aina pitäisi olla läsnä, kuunnella ja hymyillä, ja kun henkilöstöllä on jokin ongelma tai kysymys, on se otettava vakavasti heti, eikä jättää asiaa odottamaan.

5.5 Antoisuus esimiestyössä

Kolme vastaajista mainitsi työssään antoisaksi vastuun ottamisen, koska se tuo lisäarvoa työlle. Kaksi vastaajista piti vaihtelevista työpäivistä. Välillä he tekevät vastaanottovirkailijan työtä ja välillä ovat esimiestehtävissä.

Kaksi haastateltavaa piti onnistumisia antoisina. Yksi vastaajista sanoi näin: ”Sä pyörität isoo hotelliosastoo ja hei tää kaikki rullaa ihan hyvin.” Asiakastapaamisia pidettiin usein palkitsevina.

Yksi piti myös henkilökunnan palautteita hyvänä asiana. Sydänmaanlakka (2007, 62, 67.) kertoo palautteen olevan tärkeää yksilön, tiimin ja koko yrityksen oppimiselle. Jatkuva palaute estää ongelmien syntymistä organisaatiossa. Jos yrityksessä on toimiva palautejärjestelmä, se pystyy uudistumaan jatkuvasti ja kykenee vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

5.6 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri voidaan määritellä monella eri tavalla. Se voi vaan olla tapa, miten yrityksessä toimitaan, yrityksen riitit ja rituaalit sekä yrityksen ilmapiiri. (Schein 1999, 15.) Yrityskulttuuri on ”ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma” (Schein 2009, 44).

Kaikki vastaajat kertoivat Scandicin arvoista, jotka ovat Caring, Casual and Creative. Ne kulkevat mukana jokapäiväisessä työssä, ja työn on pohjaututtava näihin arvoihin. Caring tarkoittaa välittämistä ja huolenpitoa asiakkaista, työntekijöistä ja ympäristöstä. Casual tarkoittaa sitä, että asiakkaat voivat tulla kuin omaan kotiin, ja kaikenlaiset ihmiset ovat tervetulleita. Henkilökunnan kohdalla se tarkoittaa, että heidän ei tarvitse jännittää työssään, ja asiakkaita

halutaan palvella hyvin. Creative tarkoittaa, että halutaan olla luovia, ajan tasalla ja nykyaikainen työpaikka. Asiakas halutaan myös yllättää, esimerkiksi antamalla hänelle parempi huone tai viemällä huoneeseen tervetuloitus.

Varsinaisesta omasta yrityskulttuurista eivät haastateltavat osanneet kertoa mutta oli heillä joitakin omia tapoja, kuten esimerkiksi top-floor- asiakkaille viedään tervetuloitus suoraan hotellihuoneeseen. Toisissa hotelleissa se usein annetaan vastaanotosta sisäänkirjautumisen yhteydessä.

Scandicin arvot vaikuttavat esimiestyöhön sillä tavalla, että vanhasta jäykkyydestä on pyritty pois, ja pitää välillä pysähtyä miettimään onko tämä meidän arvojen mukaista.

5.7 Johtajan ihmiskäsitys

Jokaisella esimiehellä oli positiivinen käsitys henkilöstöstään. Henkilöstöä pidettiin osaavana ja he haluavat kehittyä työssään. He myös välittävät aidosti työstään. Yksi vastaajista luonnehti näin: ”Loistava porukka, osaa hommansa ja kantaa vastuunsa.”

Teoriapohjaan viitaten esimiehillä on kasvuhakua korostava ihmiskuva. Kasvuhakuisessa ihmiskuvassa ihmiset haluavat kehittää koko ajan itseään kykyjensä rajoissa. Tähän tarvitaan ympäristön tarjoamaa tukea ja haasteita. Esimiehen tehtävä on hyödyntää käyttämättömät inhimilliset resurssit ja saada ihmiset tuntemaan itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi. (Ruohotie 1989, Laurent 2006, 33.)

Vastaajat kertoivat, että vaikka haluaisi kehittyä työssään, se ei ole sama asia kuin eteneminen. Kaikki eivät pysty etenemään korkeampaan asemaan, vaikka haluaisivat. Esimiehet haluavat kuitenkin, että jokainen saa mahdollisuuden kehittyä työssään, ja heille on mahdollista jakaa erilaisia vastuualueita.

5.8 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Kaikki vastaajat vastasivat samalla tavalla henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviin kysymyksiin. Tästä voi päätellä, että jokaisella on yhtäläinen käytäntö näissä asioissa.

Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu alkaa budjetintekovaiheessa. Budjetintekovaiheessa se on suuntaa antava, koska henkilöstön määrä riippuu myynnistä ja hotellin käyttöasteesta. Varaukset tulevat lyhyellä jännteellä, joten on vaikea ennustaa tarvittavaa miehitystä. Ensin katsotaan perusmiehitys, jonka jälkeen tarkistetaan tarvitaanko ekstratyöntekijöitä kiireisimmille päiville.

Kauhasen mukaan (2009, 62.) henkilöstön suunnittelu tapahtuu ennusteiden pohjalta. Näin se tapahtuu Juliassa ja Plazassakin, koska miehistön tarve vaihtelee varaustilanteen mukaan.

Rekrytointi

Vuoropäällikkö ja hotellipäällikkö valitsevat yhdessä hakemuksista parhaimmat ja päättävät ketkä haastatellaan ja palkataan. Vain hotellipäälliköllä on oikeus kirjoittaa sopimus, jonka hotellinjohtaja vielä hyväksyy. Kun organisaatioon palkataan päällikkö, tarvitaan vielä aluejohtajan hyväksyntä.

Yksi haastateltavista piti tärkeänä uusia työntekijöitä rekrytoidessa, että heillä on sama arvomaailma kuin Scandicilla. Ruohotie (1999, 30.) kirjoittaaakin, että työntekijöiden palkkaamisen kriteereiksi eivät enää riitä pelkästään taidot ja koulutus. Kiinnitetään huomiota myös kuinka uudistumiskykyisiä, oma-alotteisia ja palvelumotivoituneita he ovat.

Tällä hetkellä on tarvetta rekrytoida vain kesäisin, ja ideaali tilanne on se, että työharjoittelija voisi jäädä myös kesäksi töihin. Kesällä ei ole aikaa opettaa uusia työntekijöitä, koska sesonki on kovimmillaan. Esimiestehtävät pyritään myös täyttämään talon sisällä olevilla henkilöillä.

Perehdyttäminen

Aluksi uudelle työntekijälle tai työharjoittelijalle annetaan perehdytyskansio luettavaksi. Hänen pitää myös tutustua yrityksen intranettiin, jotta hän tietää millainen yritys on, sen arvot ja toimintatavat. Sen jälkeen perehdytetään vastaanottoon. Jokaisella harjoittelijalla on oma ohjaaja. Työtä tekemällä oppii parhaiten, ja siksi uusi työntekijä laitetaan harjoittelemaan melkein heti tiskille. Kankaan & Hämäläisen (2007, 2.) mukaan olennaista on se, että tulokas saa yleiskuvan yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta ja arvoista.

Päällikön perehdyttäminen on henkilökohtaista. Siihen ei ole valmiina mitään perehdytyskansiota. Perehdyttäminen tapahtuu räätälöitynä ja asiat käydään yhdessä läpi. Lähtötasot ovat kovin erit: osa päälliköiksi tulevista osaa jo paljon ja osa ei oikeastaan mitään.

Palkitseminen

Palkitseminen käsittää taloudelliset seikat, kuten palkka ja edut sekä aineettomat seikat, kuten sosiaaliset ja urapalkkiot. (Kauhanen 2009, 109.)

Minkäänlaista bonus-järjestelmää Plazassa ja Juliassa ei ole, mutta henkilöstöä palkitaan muulla tavoin. Vastaanoton palavereissa on kakkua ja kahvia, yhteisiä ruokailuja on järjestetty ja virkistyspäiviä pidetään säännöllisesti. Vuosipäivät palkitaan suuremmin; satoja euroja maksava lahja ja kukitus.

Henkilöstölle on myös jaettu elokuvalippuja kiitokseksi onnistuneesta ja hyvästä työstä. Palkitsemisesta vastaa aina hotellin johtoryhmä.

5.9 Johtopäätökset

Sain haastatteluissa vastaukset tutkimuskysymyksiini. Keskeisimmät tutkimuskysymykseni olivat:

1. Mitä johtajan työnkuvaan kuuluu?
2. Miten esimiehet kokevat hotelliketjun vaikuttavan heidän työskentelyynsä?
3. Millainen yrityskulttuuri Scandic Juliassa ja Plazassa on?

Haastatteluissa selvisi, että jokaisella esimiehellä on omat vastualueensa ja työtehtävänsä. Erityisesti he pitivät esimiestyöstään, koska siinä saa vastuuta. Mitä ylemmällä tasolla esimies on, sitä enemmän hänellä oli vastuuta organisaation tuloksesta. Alemman tason esimiehet vastasivat enemmän käytännön asioista, kuten työvuorolistan tekemisestä ja vastaanoton päivittäisistä asioista.

Hyvin yllättävää oli, että Scandic-ketjun ei koettu vaikuttavan kovinkaan paljon johtamiseen. Esimiestyöhön oli annettu tietyt raamit, mutta polulta sai myös poiketa. Scandic-ketju ei ole paljoa panostanut johtamiseen. Haastatteluissa selvisi kuitenkin, että vuoden 2013 painopiste tulee olemaan johtaminen.

Scandic Juliassa ja Plazassa on vahva yrityskulttuuri, joka muodostuu Scandicin arvoista. Jokainen haastateltava puhui arvoista, jotka ovat Caring, Casual and Creative. Mielestäni Scandic on onnistunut todella hyvin istuttamaan arvot työntekijöihinsä ja jokainen haastateltava oli sisäistänyt ne. Oli mielenkiintoista huomata, että jokainen kertoi myös käyttävänsä näitä arvoja jokapäiväisessä työssään.

Haasteita ja ongelmia esimiestyössä koettiin melko paljon, vaikka työtä pidettiin todella antoisana. Etenkin ajan jakaminen henkilöstön kesken koettiin suureksi haasteeksi, varsinkin jos johdettavia taloja on useampia. Tähän oli yritetty saada parannusta, mutta suosittelen vielä enemmän suunnittelemaan ajankäyttöä eri hotellien välillä.

Laskevat markkinat Turussa koettiin myös haastaviksi, eikä siihen kauheasti pystytä edes vaikuttamaan. Laaja-alainen markkinointi voisi olla avuksi.

Haasteista huolimatta jokainen haastateltava nautti työstään ja oli erittäin tyytyväinen työhönsä. Tämä oli hienoa kuulla, koska uskon, että jos esimies on onnellinen työssään, vaikuttaa se myös alaisiin positiivisesti.

6 YHTEENVETO JA ARVIOINTI

Opinnäytetyöni aiheena oli tarkastella Scandic Julian ja Plazan henkilöstön johtamista hotellin arjessa ja nostaa esille siinä syntyviä mahdollisia menestystekijöitä ja ongelmakohtia. Mielestäni onnistuin tuomaan esille olennaisimmat asiat henkilöstön johtamisesta.

6.1 Oma arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyö käynnistyi opinnäytetyösuunnitelman laatimisella. Tein suunnitelman mahdollisimman tarkasti ja pyrin käsittelemään siinä jo mahdollisimman paljon teoriaa, jota voin käyttää myös varsinaisessa työssä.

Työn teoriaosuuden kirjoittamisen aloitin tammikuun 2013 alussa. Teoriaosuudessa käsittelin keskeisimpiä henkilöstön johtamiseen liittyviä käsitteitä, kuten hotelli toimintaympäristönä, yrityskulttuuri, johtajan ihmiskäsitys, esimiehen tehtävät ja roolit sekä henkilöstövoimavarojen johtaminen. Teoriaosuudessa haastavinta oli sopivien lähteiden löytäminen, ja etenkin vieraskieliset lähteet osoittautuivat hankaliksi.

Kun teoriaosuus oli lähes valmis, laadin teemahaastattelun rungon. Haastattelut toteutin tammikuun 2013 lopussa. Jännitin haastatteluita todella paljon, mutta mielestäni ne sujuivat oikein hyvin. Koska tunsin haastateltavat entuudestaan, oli keskustelu rentoa ja luontevaa. Haastattelut jäivät melko lyhyiksi, mutta sain kuitenkin irti olennaisimmat asiat. Haastatteluiden purkaminen ja analysointi osoittautuivat melko haastavaksi, koska en ole ennen sellaista tehnyt.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen koko opinnäytetyöprosessiin. Minun oli tarkoitus aluksi tehdä työhyvinvointikartoitus Scandic Plazaan, mutta opettajan kanssa keskustellessa aihe vaihtuikin henkilöstön johtamiseen. Olen tyytyväinen aiheen vaihtumiseen, koska henkilöstön johtaminen on hyvän työhyvinvoinnin perusta. Työhyvinvointi on paljon tutkittu aihe, joten se olisi voinut käydä hieman tylsäksi. Nyt sain paneutua kunnolla johtamiseen. Epäilen, että harva opiskelijakaverini tulee koskaan pääsemään näin lähelle johtamista kuin minä nyt pääsin.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää eroaako henkilöstön johtaminen hotellin ja ravintolan välillä. Scandic Juliassa ja Plazassa molemmissa toimii ravintola, joissa on omat johtajat ja esimiehet. Aluksi ajattelin, että olisin tutkinut opinnäytetyössäni henkilöstön johtamisen eroja näiden kahden osaston välillä, mutta aihe olisi ollut liian laaja.

Scandic-ketjun business planin vuoden 2013 painopisteenä tulee olemaan johtaminen. Vuoden 2013 jälkeen olisi mielenkiintoista myös tutkia, minkälaisia vaikutuksia tällä on ollut henkilöstön johtamiseen.

LÄHTEET

Elektroniset lähteet

Finlex ® - Valtion säädöstietopankki 2012. ”Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738” [viitattu 10.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Saaranen-Kauppinen, A, Puusniekka, A. 2006. [Viitattu 24.10.2012] KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere:

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Scandic. 2012. [Viitattu 24.10.2012] Saatavissa: <http://www.scandichotels.fi/>

Painetut lähteet

Brännare, R., Kairamo, H., Kulusjärvi, T. & Matero, S. 2005. Majoitus- ja matkailupalvelu. 4. painos. Helsinki: WSOY

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. 2. päivitetty ja tarkistettu painos. Helsinki: Restamark.

Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi, M. 2008. Avec: Asiakaspalvelua ravintolassa. 6. painos. Helsinki: WSOY

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimus haastattelu: Teemahastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Tammi

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä Helsinki: WSOY

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Ruohotie, P. 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo-Helsinki-Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö

Schein, E.H. 1999. The corporate culture: Survival guide. San Francisco: Jossey-Bass Inc

Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas, tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Esa Print Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Työsopimuslaki 2001/55.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy

Suulliset lähteet

Hotellipäällikkö Scandic Julia ja Plaza 24.1.2013

Vuoropäällikkö Scandic Julia 24.1.2013

Hotellinjohtaja Scandic Julia, Plaza ja Pori 25.1.2013

Vuoropäällikkö Scandic Plaza 25.1.2013

LIITTEET

TEEMAHAASTATTELU

Sukupuoli:

Ikä:

Koulutuksesi?

Kuinka kauan olet ollut töissä Scandicilla?

Kauanko olet ollut esimiestehtävissä?

Mitkä ovat työtehtäväsi?

Oletko käynyt Scandic Business Schoolin?

Miten Scandic ohjaa johtajan työskentelyä?

-Scandic-ketjun vaikutukset johtamiseen

Koetko työssäsi haasteita tai ongelmia?

- Minkälaisena pidät yritykseen hakeutuvaa henkilöstöä?

- Mitä käsityksiä sinulla on henkilöstöstäsi?

Mikä esimiestyössäsi on antoisaa?

Millainen yrityskulttuuri teillä on?

- Arvot, päivittäiset normit ja säännöt

- Miten kulttuuri ja arvot vaikuttavat esimiestyöhön?

- Tuoko kulttuuri jotain erityistä työhön, esimerkiksi verrattuna edelliseen työpaikkaasi?

Henkilöstövoimavarojen suunnittelu

- Miten henkilöstösuunnittelu tapahtuu
- Rekrytointi
- Perehdyttäminen
- Palkitseminen

